Die 4-Tageswoche – Ein Anreizsystem zur Prozessoptimierung

geschrieben von sekretariat@oeffentlichespersonal.ch | August 18, 2023

Der chronische Stress am Arbeitsplatz ist ein grosser Unzufriedenheitsfaktor der Erwerbstätigen in der Schweiz. Daher erstaunt es nicht, dass immer mehr Erwerbstätige Teilzeitanstellungen bevorzugen oder zum Beispiel ein Burn-out erleiden. Die dadurch fehlenden Stellenprozent befeuern den Fachkräftemangel zusätzlich.

Die 4-Tageswoche ist ein möglicher Lösungsansatz von vielen, um die Arbeitsbedingen zu verbessern. Dabei geht es primär darum, die zu leistende Arbeit durch das Eliminieren von unnötigen Arbeitsabläufen (z.B. Sitzungen) so zu vereinfachen, dass sie in 4 anstelle von 5 Tagen erledigt werden kann.

Wieso braucht es bessere Arbeitsbedingungen?

Zunächst gilt es zu fragen, weshalb braucht es überhaupt neue Ansätze bezüglich Arbeitsbedingungen? Geht es uns nicht allen sehr gut? Wir können den Feierabend mit unseren Familien geniessen und mehrmals pro Jahr in die Ferien fahren.

Nun zeigen aber neue Daten, dass diese Ruhezeiten (z.B. Feierabend, Ferien) nicht mehr ausreichen, so dass sich erwerbstätige Personen immer weniger gut erholen können. Dies kann noch verstärkt werden, wenn neben der bezahlten Arbeit weitere unbezahlte Arbeiten, z.B. Kinderbetreuung oder Vereinsarbeit, ausgeführt werden. Wenn die Belastung durch diese Arbeiten chronisch wird, dann kann sie zu einer Überlastung führen.

Die Symptome dieser arbeitsbedingten Überlastung reichen von Rückenschmerzen bis zur Erschöpfungsdepression. Dabei spielt

es keine Rolle, ob die Überlastung körperlicher oder psychischer Natur ist. Stress kann in körperlichen oder psychischen Beschwerden resultieren. Der Grund dafür ist das Ungleichgleichgewicht zwischen den äusseren Anforderungen, z.B. überwältigende Arbeitsmenge rsp. Verpflichtungen, und den eigenen Möglichkeiten, diese zu bewältigen. Somit ist das Belastungsempfinden individuell.

Die Zunahme dieses arbeitsbedingten Stresses ist weitestgehend unbestritten. Insbesondere die starke Zunahme der psychischen Erkrankungen, die eine IV-Rente zur Folge hatten, stechen hervor. So wurde1995 nur etwas mehr als jede vierte neue IV-Rente aber im Jahr 2021 fast schon jede zweite neue Rente aufgrund einer psychischen Erkrankung (z.B. Burn-out) gesprochen.

In den letzten Jahren hat zum arbeitsbedingten Stress auch der Fachkräftemangel beigetragen. Denn das Arbeitsvolumen bleibt das Gleiche, auch wenn Personal fehlt. Das heisst, dass das vorhandene Arbeitsvolumen auf das bestehende Personal verteilt werden muss. Logischerweise fällt dieses pro Kopf höher aus, je weniger Personal vorhanden ist. Dadurch erhöht sich wiederum der arbeitsbedingte Stress.

Die Frage nach besseren Arbeitsbedingungen ist somit auch verbunden mit der Frage nach einer Lösung des Fachkräftemangels. Bessere Arbeitsbedingungen heisst weniger arbeitsbedingten Stress. Ein Arbeitsplatz wird also attraktiver, wenn dieser reduziert werden kann.

Was leistet die 4-Tageswoche zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen?

Die 4-Tageswoche ist nur ein möglicher Ansatz, um die Arbeitsbedingungen zu verbessern. Sie ermöglicht, dass die alltäglichen Verpflichtungen bezahlter Job und z.B. Kinderbetreuung besser vereinbart werden können und würde somit z.B. mehr Frauen eine Vollzeittätigkeit ermöglichen. Dies wiederum würde es erlauben den Fachkräftemangel zunächst

durch die hier lebende Bevölkerung zu entschärfen bevor ausländisches Personal angeworben werden muss. lösen.

Das Grundlegende-Konzept der 4-Tageswoche ist vom Effizienzgedanken geprägt. Das Ziel ist nicht, bloss einen Tag weniger zu arbeiten. Vielmehr soll die Arbeit, die vorher in fünf Tagen erledigt wurde, nun in vier Tagen erledigt werden. Sie denken nun sicher, dass das den arbeitsbedingten Stress ja noch mehr erhöht?

Dies ist sicher der Fall, wenn nicht alle betrieblichen Prozesse dahingehend angeschaut und definiert werden, wie diese gestaltet werden müssen, so dass sie weniger Arbeitszeit verschlingen. So zum Beispiel Meetings. Diese sind oftmals viel zu lang und werden von viel zu vielen Mitarbeitenden besucht, so dass wertvolle Arbeitszeit verpufft. Lösungsansätze diesbezüglich sind kleinere spezifischer Meetings oder Emails.

Somit ist es nicht das Ziel der 4-Tageswoche, anstelle der 8h an fünf Arbeitstagen jetzt 10h an vier Arbeitstagen pro Woche zu arbeiten. Das primäre Ziel der 4-Tageswoche ist durch effiziente und sinnvolle Arbeitsabläufen nur noch an vier Tagen arbeiten zu müssen, um die gleiche Arbeit auszuführen und den gleichen Lohn für die gleiche Arbeit zu erhalten.

Die 4-Tageswoche in der Praxis

In zwei kürzlich erschienen Praxisberichten zur Umsetzung der 4-Tageswoche resp. zur Verkürzung der Arbeitszeit aus Island und Grossbritannien werden diese Strategien zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen kritisch beleuchtet. Beide Studien waren gross angelegt mit zwischen 2’500 und 2’900 Teilnehmer*innen aus unterschiedlichen Wirtschaftssektoren und in unterschiedlichen Beschäftigungsmodellen (Schichtarbeit im Gegensatz zum gewöhnlichen Arbeitszeitmodell).

In Island hatte die Studie zur Folge, dass heute 86% aller Erwerbstätigen die Möglichkeit haben, ihre Arbeitszeit zu

reduzieren bei gleichem Lohn. In Grossbritannien führen von den 61 Unternehmen, die bei der Studie mitgemacht haben, 56 die 4-Tageswoche weiter. Folgende Elemente sind zentral für den Erfolg der Umsetzung: 1.) Flexibilisierung bezüglich der zeitlichen Erledigung der Aufgaben und Gestaltung der Arbeits- und Schichtzeiten. 2.) Interesse und Bemühungen aller involvierten Personen, die Arbeitszeit zu reduzieren. 3.) Eine Vorbereitungsphase, in der sämtliche Prozesse zu definieren und optimieren sind.

Auswirkungen auf die Unternehmen
Was hat die grosse Mehrheit der Unternehmen überzeugt, die reduzierte Arbeitszeit beizubehalten?

- Einnahmen sind nicht gefallen, sondern gestiegen [A.d.R. Schwierigkeit der Beurteilung da immer noch im Kontext der Corona-Pandemie]
- Erhöhte Produktivität pro Kopf gegenüber 5-Tageswoche
- 57% weniger Kündigungen
- 65% weniger Abwesenheitstage wegen Krankheiten und persönlichen Freitagen (keine Ferien)
- Weniger Zeit für Kaffeepausen benötigt
- Weniger Interesse für Teilzeitarbeitsmodell
- Mehr Bereitschaft, wenn nötig Überstunden zu leisten

Auswirkungen auf die Erwerbstätigen

- Weniger Stress empfunden
- Klarere Zuständigkeiten bezüglich Arbeitszuteilung am Arbeitsort
- Mehr Energie
- Mehr Zeit für den Haushalt und Familie

Herausforderungen aufgrund der reduzierten Arbeitszeit
Folgende Herausforderungen bezüglich der Umsetzung wurden in den Studien identifiziert:

- Bessere Kommunikationsstrukturen notwendig, um Arbeit zu übergeben.

- Durch effizientere Prozesse werden Vorgesetzte mehr gefordert.

Fazit
Die aus diesen Studien gewonnen Ergebnissen zeigen auf, was notwendig ist, um einen Arbeitsplatz attraktiv zu gestalten und wie dies objektiv gemessen werden kann. Zusammengefasst bedeutet es mehr Verantwortung für die Arbeitnehmenden. Dadurch, dass sie den Anreiz hatten, weniger arbeiten zu müssen, wenn sie aktiv dabei mithalfen, Prozesse zu optimieren, wurde die Reduktion der Arbeitszeit möglich. Dies zieht auch die Forderungen nach flacheren Hierarchien und kürzeren Entscheidungswegen nach sich. Denn nur so können ineffiziente Prozesse effizient optimiert werden.

REFERENT*INNEN FACHTAGUNG BRUNNEN 2023: TEIL 1

geschrieben von sekretariat@oeffentlichespersonal.ch | August 18, 2023



MSc Leila Gisin
Arbeits-, Organisations- und Personalpsychologin
Dozentin an der Hochschule für Wirtschaft in Luzern

Zur Person:
Leila Gisin hat nach einer kaufmännischen Lehre die Höhere Fachschule für Betriebswirtschaft besucht und im Anschluss an der Fachhochschule Nordwestschweiz in Olten sich einen Master of Science Abschluss in angewandter Psychologie erarbeitet.

Sie hat langjährige Erfahrung in Forschung und Lehre auf dem Gebiet der Betriebswirtschaft und angewandten Psychologie. Zur Zeit ist sie zum einen als Lehrbeauftragte für angweandte Psychologie an der Fachhochschule Nordwestschweiz sowie auch als Dozenting für Wirtschaft an der Hochschule Luzern angestellt. Ihre Expertise auf dem Gebiet der Arbeitsbedingungen wurde auch schon durch das Schweizerische Radio und Fernsehen nachgefragt.

SRF 4×4 Podcast vom 09.06.23

Link via QR-Code:

Referat:
Über die Chancen und Risiken der Digitalisierung für die Arbeitsbedingungen

Seit der industriellen Revolution kennen wir in den westlichen Kulturen eine starke Segmentation zwischen den Lebensdomänen «Arbeit» und «Privat». Die Arbeitsplätze wurden damals aus der heimischen Umgebung herausgerissen und in Fabrikhallen verlegt. Heute erleben wir durch die digitale Revolution im

Gegenzug eine partielle Rückführung der Arbeit in die heimische Umgebung. Diese neue Arbeitswelt der mobil-flexiblen Arbeit führt zu einer zunehmenden Entgrenzung von Arbeit und Privat, da die heute weit verbreitete Wissensarbeit dank neuster Technologien im Grundsatz „virtuell“ und somit unabhängig von festen Zeiten und Orten erbracht werden kann. Dies stellt Unternehmen, Führungskräfte wie auch Mitarbeitende nicht zuletzt auch durch die sehr komplexe «VUCA Welt» in welcher wir heute leben vor grosse Herausforderungen. In diesem Inputreferat werden diese aus Arbeits-, Organisations- und Personalpsychologischer Perspektive beleuchtet und aufgezeigt, wie man diesen persönlich begegnen kann.



MLaw Stefan Meyer
Rechtsanwalt, Baur Hürlimann AG, Baden

Zur Person:
Stefan Meyer arbeitet als Rechtsanwalt bei der Baur Hürlimann AG. Er berät und vertritt Mandanten schwerpunktmässig im öffentlichen Personalrecht, Staats- und Verwaltungsrecht sowie Bau- und Immobilienrecht. Vor seiner Tätigkeit bei der Baur Hürlimann AG absolvierte Stefan Meyer das Studium der Rechtswissenschaften an der Universität Zürich sowie Rechtspraktika am Bezirksgericht Kulm und bei der Baur Hürlimann AG. Anschliessend erlangte er das Anwaltspatent des

Kantons Aargau und kehrte zur Baur Hürlimann AG zurück.

Referat:
Bundesgerichtliche Rechtsprechung 2022/2023

Auch in den letzten zwei Jahren beschäftigte sich das Bundesgericht im öffentlichen Personalrecht meist mit Verfahrensfehlern bei Kündigungen (Stichwort: rechtliches Gehör). Daneben entschied es etwa über die Verweigerung einer Betriebspsychologin, ihre Masken-dispens vertrauensärztlich bestätigen zu lassen. Oder es prüfte die Rechtmässigkeit einer Kündigung, nachdem sich eine Lehrperson weigerte ein Schulkind nicht mehr mit dem weiblichen Geburtsnamen, sondern dem männlichen Rufnamen anzusprechen. Regelmässig wurden zudem äusserst praxisrelevante Fragen erläutert. So lassen sich der jüngsten bundesgerichtlichen Rechtsprechung die (erschreckend geringen) Anforderungen an eine Kündigung während der Probezeit, aber zumindest auch klare Voraussetzungen bei Änderungskündigungen entnehmen.

Trotz und gerade aufgrund der Vielzahl an bundesgerichtlichen Entscheidungen lohnt es sich im öffentlichen Personalrecht stets à Jour zu bleiben – das Referat bietet einen Überblick.



Dr. iur. Michael Merker
Rechtsanwalt, Baur Hürlimann AG, Baden

Zur Person:
Dr. Merker ist seit 1995 als selbständiger Rechtsanwalt tätig. Er ist Sekretär von «Öffentliches Personal Schweiz» und Partner in der Baur Hürlimann AG. Sein Tätigkeitsschwerpunkt liegt im öffentlichen Recht, insbesondere im öffentlichen Personalrecht, Bildungsrecht und Eneregierecht. Er lehrte öffentliches Recht an der Universität St. Gallen als Lehrbeauftragter und als Dozent an der Universität Basel sowie öffentliches Personalrecht an der Fachhochschule Nordwestschweiz. Darüberhinaus war er als Richter am aargauischen Verwaltungsgericht tätig.

Referat:
Musterreglement Personal

Take it easier

geschrieben von sekretariat@oeffentlichespersonal.ch | August 18, 2023

Soll ich mich aufregen? Da sitze ich pünktlich am Bildschirm, ich habe den Zoom Call gestartet, schaue mir selber ins Gesicht, ziehe ein paar Faxen, blicke auf die Uhr. Der Zeiger springt. Ich schaue im virtuellen Warteraum nach. Niemand da. Ich checke nochmals die Einladung, die Uhrzeit stimmt, unruhig rücke ich auf dem Stuhl hin und her. Ich ertappe mich beim Gedanken «ärgerlich, einen beim Zoom Meeting warten zu lassen, ich hätte auch noch anderes zu tun». Blick wieder auf den Bildschirm. Jetzt lächle ich mir zu und entspanne mich. Ein paar Minuten Ruhe. Nichts tun. Es ist still. Draussen pfeifen Vögel in der Spätherbst sonne. Ein paar weisse Wolken ziehen verträumt über den blauen Himmel. Heute ist ein herrlicher Tag. Schwupps, und schon erscheint meine Gesprächspartnerin auf dem Screen. Psychologin Birgit Kleim entschuldigt sich für

die kurze Verspätung – und analysiert die Situation kurzerhand. Take it easy. Den Umgang mit Stress kann man nämlich schon im Kleinen üben. Tram verpasst, Essen angebrannt, eine Sitzung fällt aus? Das sind Alltagsstressoren, wie wir sie alle kennen, und sozusagen das perfekte Trainingsumfeld – damit man auch für den grösseren Stress gewappnet ist, erklärt die Psychologin.

Optimisten leben leichter

Kleim, die auch Leiterin des Psychologisch - Psychotherapeutischen Dienstes der Psychiatrischen Universitätsklinik Zürich ist, beschäftigt sich in ihrer Forschung eingehend mit Stress und seiner Bewältigung. Sie will herausfinden, warum gewisse Menschen gegenüber psychischen Belastungen widerstandfähiger sind als andere. «Von diesen Menschen gilt es zu lernen», sagt sie. Fernziel sei, diese Fähigkeiten nutzbar zu machen für andere, die weniger gut mit Stress umgehen können, die weniger resilient sind. Also, bitte nicht aufregen, wenn die Sitzung verspätet beginnt. Eine wichtige – und lernbare – Fähigkeit zur erfolgreichen Stressbewältigung, so hat die Forschung herausgefunden, ist es nämlich, mühsame Situationen nach Möglichkeit locker zu nehmen. Als Optimistin lebt es sich leichter. Der Fachbegriff heisst «positivereappraisal» und meint die positive Umbewertung einer negativen Situation: Ist es wirklich so schlimm, wenn ich das Tram verpasse? Ich könnte es auch anders sehen. Mir wurden ein paar Minuten geschenkt, in denen ich an der Haltestelle wartend beispielsweise mein Beckenbodentraining absolvieren kann. Oder: Das Meeting beginnt verspätet – anstatt mich zu ärgern, könnte ich mich freuen, dass ich dafür noch ein paar fällige Mails beantworten kann. «Es geht darum, eine andere Sichtweise auf die Sache zu finden», sagt Kleim. Oder wie unsere Grossmütter sagten: Man kann eine Flasche als halb leer oder aber als halb voll betrachten.

Doch warum gibt es Menschen, die besser mit Stress umgehen

können, während andere davon überwältigt und psychisch krank werden? Das ist das Rätsel, das die Wissenschaftler lösen wollen. Die gute Nachricht ist: Die Mehrheit der Menschen kommt letztlich ganz gut zurecht. Kleim erzählt von einer wegweisenden Untersuchung, die ein New Yorker Kollege in Manhattan gemacht hatte. Der Psychologe George Bonanno, ein führender Resilienz Experte, arbeitete mit seinen Studieren den zufällig an einer Studie über Stressbewältigung, als die Terroranschläge von 9/11 – sozusagen vor der Haustür – passierten. Die Studierenden waren unmittelbar betroffen. Bonnano untersuchte, wie sie in der Folge darauf reagierten und die traumatischen Ereignisse verarbeiteten. Es zeigte sich, dass eine Gruppe auch später noch unter posttraumatischen Belastungsstörungen, Angstzuständen oder depressiven Symptomen litt. Die Mehrheit allerdings – 50 bis 75 Prozent – erholte sich relativ schnell und hatte bald keinerlei psychische oder körperliche Einschränkungen mehr. Diese Personen bezeichnet man als besonders resilient.

Elastisch sein

Doch was genau bedeutet eigentlich Resilienz? Kleim zieht einen Vergleich mit der Physik. Dort braucht man das Wort, um eine besonders elastische Materialeigenschaft zu beschreiben. Sie zeichnet sich dadurch aus, dass ein bestimmtes Material extrem verformt werden kann und doch wieder in die Ausgangsform zurückfindet. Ist also das Ziel, dass wir alle zu Superwomen und Supermen wer den und jede Krise wegstecken? Die Professorin schüttelt den Kopf. Resilienz heisst nicht, dass man jeglichen Stress abwehrt oder heftige Gefühle gar unterdrücken soll. Vielmehr gehe es darum, einen konstruktiven Umgang in belastenden Situationen zu finden und die eigene Widerstandsfähigkeit zu stärken, erklärt Kleim.

Tatsächlich sind die Folgeerkrankungen von Stress – und deren Kosten – enorm. Das reicht von kurzfristigen Symptomen wie Zittern, erhöhtem Puls bis hin zu Schlafstörungen, Angststörungen, Depressionen, Suchterkrankungen, Magengeschwü-

ren, Diabetes und Herzkreislauf Problemen, sagt die Psychologin. Zum einen sind es traumatische Erlebnisse wie beispielsweise eine plötzliche Krank heit oder der Verlust eines Angehörigen, die die Resilienz von Menschen herausfordern. Der Krieg in der Ukraine oder die Covid Pandemie haben als Stressoren in den letzten Jahren eine massgebliche Rolle für die psychische Gesundheit gespielt. Solche Ereignisse können posttraumatische Belastungsstörungen und Depressionen auslösen. Doch auch anhaltender Alltagsstress macht krank: Früher waren es vielleicht die Geldsorgen oder knappe Nahrungsmittel, heute ist es der Druck am Arbeitsplatz, man rennt von Call zu Call, man soll flexibel, mobil und ständig erreichbar sein, dazu kommt die permanente Reiz-überflutung der digitalen Welt – das sind Faktoren, die die moderne Gesellschaft chronisch strapazieren, erklärt Kleim. Wenn der Stresspegel anhält und man sich nicht mehr erholen kann, kann das arg am Nervenkostüm zehren und manchmal reicht dann eben ein verpasstes Tram, dass man die Nerven verliert.

Offene Ohren finden

Ziel von Kleims Forschung ist die Prävention. Wir wollen die Leute erreichen, bevor sie krank werden, und Strategien anbieten, um den Stressoren zu begegnen – dafür müssen wir verstehen, was eine hohe Resilienz ausmacht, erklärt die Forscherin. Was also ist das Geheimrezept der starken Männer und Frauen?

Tatsächlich weiss man bereits einiges. Neben der Portion Optimismus sei auch das soziale Umfeld enorm wichtig. So ist es einfacher, Erlebtes zu verarbeiten, wenn ein Freund, eine Bekannte, ein Familienmitglied ein offenes Ohr hat oder einen auch ganz pragmatisch – etwa mit Geld oder einer warmen Mahlzeit – unterstützt. Ein weiterer Fak tor sei eine flexible Gefühlsregulation, sagt die Psychologin. Nicht immer soll man seine Emotionen einfach rauslassen. So kann es hilfreich sein, in einem bestimmten Kontext – etwa zuhause – die Tränen fliessen zu lassen, während es auf der Arbeit beispielsweise

beim Kollegen im Büro angebrachter ist, ein heftiges Gefühl zu unterdrücken, dafür aber ein analytisches Gespräch zu führen. Das Regulieren und der flexible Umgang mit starken Emotionen können helfen, das Erlebte besser zu verarbeiten und zu sortieren, sagt die Professorin. Die Herausforderung ist, dass Menschen sehr unterschiedlich sind und sich individuell verhalten.

«Bei genau dieser Individualität wollen mit unserer Forschung ansetzen», meint die Professorin. Dafür will sie mit ihrem Team Wege finden, die Diagnostik präziser zu machen. «Im Idealfall müsste sich vorhersagen lassen, wie stark eine Person auf Stress reagieren und allenfalls auch Krankheitssymptome zeigen wird», sagt Kleim. So liesse sich mit präventiven Massnahmen stressbedingten Krankheiten frühzeitig vorbeugen – was nicht zuletzt auch im Interesse der Krankenkassen sei.

Wellness übers Smartphone

Kleim ist überzeugt, dass man Stress vorbeugen kann. So arbeitet sie am europäischen Projekt «Dynamore», das Teil des EU Forschungsförderprogramms Horizon 2020 ist, mit. Entwickelt wird dort eine personalisierte App, die die psychische Gesundheit von Menschen fördern will. Übers Smart phone werden die Probanden mehrmals täglich zu ihrem Wohlbefinden befragt. Wenn sie eine Anspannung melden, sollen sie die stressige Situation beschreiben, dann werden sie aufgemuntert, die Situation positiv zu sehen. «Wir haben bereits gute Erfahrungen gemacht mit der App, die wir während der Corona Zeit eingesetzt haben», erklärt Kleim. In einer aktuellen Studie kam die App bei Pflegenden zum Einsatz. Es konnte nachgewiesen werden, dass die Probanden optimistisch blieben und weniger depressive Symptome entwickelten, so Kleim. Zurzeit wird die App in Kombination mit einer smarten Uhr weiter erprobt. Dabei schaltet sich das Programm automatisch ein, wenn etwa ein erhöhter Pulsschlag auf Sress hinweist.

Auch vom neu aufgegleisten Flagship Projekt STRESS des

Forschungsverbunds Hochschulmedizin Zürich (siehe Kasten) verspricht sich Kleim entscheidende Fortschritte in der Resilienzforschung. Gemeinsam mit Kolleginnen und Kollegen der Entwicklungspsychologie und der Neurowissenschaften sollen neurobiologische Grundlagen von Stressverhalten über die gesamte Lebensspanne analysiert werden. «Je besser wir verstehen, was die Mechanismen von Stressreaktionen sind, desto präziser wird die Prävention möglich sein», sagt die Forscherin.

Ich schaue auf die Uhr. Jetzt haben wir die Zeit überzogen. Ich sehe es optimistisch, weiss ich doch jetzt, was ich mache, wenn mir nachher gleich das Tram vor der Nase wegfährt: Gleichgewichtsübungen und in den Herbstnebel lächeln.

Arbeitsbelastung

geschrieben von sekretariat@oeffentlichespersonal.ch | August 18, 2023

Der VPOD hat Ende letzten Jahres die Resultate einer umfangreichen Mitgliederumfrage zur Befindlichkeit am Arbeitsplatz publiziert. Wir danken unseren Kolleginnen und Kollegen vom VPOD, insbesondere Georg Christen, Christine Flitner, Tanja Lantz und Christoph Schlatter für diese ausgezeichnete Arbeit und das Einverständnis, die Ergebnisse auch bei uns veröffentlichen zu dürfen – sie sind hoch interessant und sagen einiges über die Befindlichkeit der Mitarbeitenden des öffentlichen Dienstes am Arbeitsplatz. Die Umfrage basiert auf 3500 Rückmeldungen und ist damit repräsentativ. Aber lesen sie selbst.

Die Ergebnisse in Kürze

Zwar sind 68 Prozent der knapp 3750 Antwortenden «übers Ganze gesehen» mit ihrer Arbeitssituation zufrieden, und 76 Prozent

sind mehr oder weniger gesund. Trotzdem: Bei der Arbeit fühlen sich 67 Prozent gestresst, und für 54 Prozent ist die Zufriedenheit in den letzten 4 Jahren gesunken. Kein Wunder: Einen Anstieg der psychischen Belastung am Arbeitsplatz bejahen 74 Prozent.

Die Hinweise, woher diese Belastungen kommen, sind eindeutig. Offenkundig liegt es nicht an den Kolleginnen und Kollegen, mit denen sich 94 Prozent recht oder sogar sehr gut verstehen. Es liegt meist auch nicht an der Chefin oder am Chef – 61 Prozent stellen den Vorgesetzten ein gutes oder sehr gutes Zeugnis aus. Woher also kommen Stress und psychische Belastung? Es sind volle 84 Prozent, die eine Zunahme der administrativen Aufgaben festgestellt haben. Gleichzeitig erhielt die Aussage «Für den eigentlichen Inhalt meiner Arbeit habe ich zu wenig Zeit» eine Zustimmungsquote von 63 Prozent; 60 Prozent beklagen übermässige Zergliederung und Zerstückelung der Arbeit. Besonders betroffen von dieser «Abkehr vom Eigentlichen» sind die Bereiche Gesundheitswesen, Schule und Sozialbereich.

Die Belastung hat Folgen in der Freizeit. Dabei ist die Abgrenzungsproblematik infolge moderner Technologie zwar spürbar, aber (noch) nicht ganz so dramatisch wie befürchtet. 41 Prozent geben an, zumindest gelegentlich in der Freizeit zu arbeiten. Für die Ferien sinkt der Wert auf 27 Prozent.

«Nach einem normalen Arbeitstag bin ich meistens so müde, dass ich mich nicht mehr zu Aktivitäten aufraffen kann»: Dieser Aussage stimmen 24 Prozent voll und 42 Prozent eher, total also zwei Drittel zu. Ein überwiegender Teil der Menschen, die im Service public in der Schweiz arbeiten, ist am Feierabend zu müde fürs Kino, fürs Konzert, zum Tanzengehen oder für Sex. Das ist ein bestürzender Befund, erst recht im Licht der Vermutung, dass diese Erschöpfung nicht in erster Linie damit zu tun hat, dass man sich im Kernbereich der Arbeit verausgabt hat. Sondern dass sie schlechter Arbeitsorganisation, dauernden Störungen und bürokratischen Zumutungen geschuldet

ist.

Der VPOD verlangt: 1. Flexibilität ja, aber nicht einseitig zugunsten des Arbeitgebers. 2. Mehr Schutz für private Zeit. 3. Konzentration aufs Eigentliche und Senkung der bürokratischen Anforderungen speziell im Gesundheits-, Sozial- und Bildungswesen. 4. Bessere Organisation, Planbarkeit, Mitsprache – und kürzere Arbeitszeiten.

Zu müde fürs Kino

Zu müde fürs Kino. Oder für Sex. Zwei Drittel der Antwortenden in der VPOD-Befindlichkeitsumfrage geben an, sich nach einem normalen Arbeitstag kaum mehr zu Aktivitäten aufraffen zu können. Am meisten stresst die ausufernde Bürokratie, die vom Kerngeschäft ablenkt.

1. Gesundheit und Stress
Die Umfrage spricht dafür, dass eine Mehrheit der Befragten eine recht robuste Natur besitzt. 76 Prozent, also mehr als drei Viertel, fühlen sich zumindest leidlich, lediglich 3 Prozent eindeutig nicht gesund. Dabei sind die Herausforderungen im Beruf hoch – für 42 Prozent betrifft das auch den körperlichen Bereich. Während aber die Ansprüche an die Physis für eine überwiegende Mehrheit (69 Prozent) konstant geblieben sind, haben die psychischen Belastungen zugenommen. Dieser Befund ist überaus deutlich: Drei Viertel (74 Prozent) geben an, dass in ihrem Job die psychische Belastung in den letzten 4 Jahren grösser geworden ist. Übrigens: Die Schweizerische Gesundheitsbefragung 2017, im August 2019 veröffentlicht, kommt zu einem ähnlichen Ergebnis und hält fest, dass Stress und psychische Belastung seit der letzten Untersuchung 2012 klar zugenommen haben.

Die genauere Analyse nach Altersgruppen und Geschlecht zeigt, dass Frauen in der Frage der psychischen Belastung tendenziell etwas stärkere Angaben machen als Männer. Erstaunlich mag sein, dass es überproportional die jüngeren Männer und die

Frauen der Gruppe 55 plus sind, die sich über eine Zunahme der psychischen Belastung beklagen. Was die Branchen anbelangt, so sind die typischen Frauenbranchen besonders stark durch eine Zunahme der psychischen Belastung geprägt. Im Sozialbereich inklusive Kinderbetreuung bejahen dies bei Männern und Frauen je 75 Prozent, in der Schule je 76 Prozent. Geschlechtsspezifisch ist der Befund im Gesundheitswesen, wo die Frauen (82 Prozent) deutlich stärker als die Männer (75 Prozent) von einer Zunahme der psychischen Herausforderungen sprechen. Möglicher Hintergrund: Frauen sind im Gesundheitswesen stärker in Berufen und Positionen, wo die Emotionen von Patientinnen, Vorgesetzten, Kolleginnen und Angehörigen direkt und ungefiltert spürbar sind. Männer sind möglicherweise eher an Orten und in Jobs, wo sie diese psychische Last etwas gedämpft wahrnehmen. Aber das ist Spekulation. Keine Spekulation ist dies: Eher oder eindeutig gestresst sind bei der Arbeit zwei Drittel (67 Prozent) der Antwortenden. Trotzdem geben ebenso viele (68 Prozent) an, dass sie mit ihrer Arbeitssituation eher oder ganz zufrieden sind. Daraus lässt sich folgern, dass ein grosser Teil der Gestressten mit leichtem oder sporadischem Stress im Allgemeinen gut umgehen kann, dass ihnen die Freude an der Arbeit noch nicht verloren gegangen ist.

2. Ab- und Entgrenzung

Dass die Entgrenzung der Arbeit durch die digitalen Medien voranschreitet, dürfte unumstritten sein. Schon die Einführung des Telefons im Privathaushalt hat es dem Arbeitgeber erleichtert, Angestellte zu Sondereinsätzen aufzubieten. Vor der Einführung des Mobiltelefons gab es allerdings ein Recht auf Unerreichbarkeit, das heute zunehmend verlorengeht. Noch verstärkt wird die Entwicklung durch Dienste wie WhatsApp: Es ist sehr viel bequemer, eine Pflegefachfrau per WhatsApp-Nachricht «aus dem Frei zu holen», als sie in einem direkten telefonischen Gespräch darum zu bitten. Je nach Betriebsklima ist es so oder so schwer bis unmöglich, dann Nein zu sagen. Diese Entgrenzung wird auch in unserer Umfrage sichtbar. Die

Ferien, in denen eigentlich keine Rückkoppelung mit dem Arbeitgeber stattfinden dürfte, sind dabei vergleichsweise noch am stärksten geschützt. Es sind «nur» 8 Prozent, die in den Ferien beruflich erreichbar sind (weitere 18 Prozent haben «trifft eher zu» angekreuzt). Mit anderen Worten: Für drei Viertel der Antwortenden (76 Prozent) sind die Ferien weitgehend, für noch die Hälfte vollkommen von Beruflichem befreit – abgesehen natürlich von den Träumen und Alpträumen, die einen auch im Hotelbett an der Adria oder in der Walliser Ferienwohnung einholen können. Die Erreichbarkeit ist das eine, die «gefühlte» Verpflichtung, noch Arbeiten zu vollenden, Telefonate zu führen oder Mails zu checken, etwas anderes. Von dieser – möglicherweise nicht explizit angeordneten – Arbeit zuhause sind deutlich mehr Personen betroffen: Für 18 Prozent ist das Alltag, bei weiteren 23 Prozent kommt es nicht selten vor. Erhellend ist auch der Vergleich zwischen geforderter und selbstgenutzter Flexibilität. Der VPOD hat seit je gesagt, dass er sich nicht gegen flexiblere Arbeitszeitmodelle sperrt, sofern die Flexibilität eine gegenseitige ist. Es darf nicht sein, dass lediglich der Arbeitgeber profitiert und unterschiedlichen Arbeitsanfall auf diese Weise «elegant» auf die Beschäftigten überwälzt. Sondern es gehört dazu, dass auch private Bedürfnisse, sei es ein verlängertes Wochenende für eine Reise, sei es kurzfristig freie Zeit für Betreuungs- oder Pflegeaufgaben, von dieser Flexibilität profitieren. Dass die Balance hier nicht stimmt, belegt die Umfrage. 63 Prozent geben an, dass von ihnen Flexibilität erwartet wird, nur 52 Prozent können auch ihrerseits – «für eigene Bedürfnisse und Verpflichtungen» – von Flexibilität profitieren.

3. Das Arbeitsumfeld

Die Umfrage hat vielerlei Rückmeldungen ergeben, die die Arbeitswelt als nicht sehr angenehmen Ort schildern. Daher sticht ein Ergebnis besonders positiv hervor: Unter den Kolleginnen und Kollegen herrscht am Arbeitsplatz ein gutes Einvernehmen. Es sind 94 Prozent, die sich mit den Kolleginnen

und Kollegen gut verstehen; fast die Hälfte, nämlich 48 Prozent, stimmt der Aussage sogar ohne jeglichen Vorbehalt zu. Wenn es also Schwierigkeiten am Arbeitsplatz gibt, dann haben diese mutmasslich nichts mit Konflikten auf der gleichen Hierarchiestufe zu tun. Etwas wahrscheinlicher ist es, dass die oder der Vorgesetzte daran (mit)schuld ist. Aber auch den Chefinnen und Chefs stellen die Umfrageteilnehmenden zu 61 Prozent ein übers Ganze gesehen gutes Zeugnis aus, immerhin 17 Prozent sogar ein sehr gutes. Praktisch deckungsgleich (62 Prozent Zustimmung) ist das Bild, wenn danach gefragt wird, ob man mit Problemen oder Anregungen an vorgesetzter Stelle Gehör findet. Der negative Extremwert – Ärger mit der Chefin, das Gefühl, beim Vorgesetzten auf Granit zu beissen – liegt zwischen 14 und 11 Prozent.

4. Die negativen Faktoren

Woher also kommt der breit empfundene Stress? Warum klagt eine grosse Mehrheit über die Zunahme der psychischen Belastung? Die Umfrage liefert einen überaus deutlichen Hinweis. Nur auf eine einzige Frage im gesamten Fragebogen ging die extreme Antwort («trifft vollkommen zu») häufiger ein als ihr milderes Pendant («trifft eher zu»). Und zwar bei jener nach der Administration. Dass diese zugenommen hat, bestätigen 84 Prozent der Antwortenden, das sind fünf Sechstel. Nur gerade 4 Prozent finden, das treffe überhaupt nicht zu, 12 Prozent finden: eher nicht. Aber über die Hälfte, volle 51 Prozent, stimmen mit der Aussage völlig überein. Die Umfrage bestätigt damit sehr klar: Sachfremde Elemente, neben-, vor- und nachgeordnete Arbeiten fressen jene Zeit und jene Energie auf, die man sich gerne fürs Kerngeschäft bewahrt hätte. Es gibt weitere Punkte, die, wenn auch nicht mit gleicher Deutlichkeit, in eine ähnliche Richtung weisen. Ebenfalls gut wahrnehmbar ist die Empfindung, für die eigentlichen Inhalte der Arbeit zu wenig Zeit zu haben.

Dieser Aussage stimmt eine knappe Zweidrittelmehrheit (63 Prozent) zu, etwas weniger als einem Viertel (23 Prozent)

spricht sie sogar aus dem Herzen. Immerhin noch 60 Prozent bestätigen die Aussage, wonach die Arbeit durch äussere Einflüsse stark zergliedert und zerstückelt ist, «so dass ich mich oft nur schwer auf einen Gegenstand oder ein Gegenüber konzentrieren kann». Und ebenfalls noch eine mehrheitliche Zustimmung findet die Aussage «Ich kann meine Arbeit nicht so machen, wie ich es mir vorstelle und wie ich es gelernt habe». Eine Analyse nach Branchen zeigt, dass die Überadministration sich zumal in den typischen Frauenberufen und Frauenbranchen breitmacht, zu denen man heute auch die Schule zählen muss, daneben der Sozial- und der Gesundheitsbereich. Der Unterschied zwischen den Geschlechtern ist im Sozialbereich geringfügig, deutlicher im Gesundheitswesen und in der Schule, wo die Frauen eine Zunahme der Administration etwas häufiger beklagen oder unter ihr stärker leiden als die Männer. Als Beispiel einer Branche, wo die Bürokratisierung nur als geringes Problem erscheint, ist der Verkehrsbereich daneben gestellt. Es ist davon auszugehen, dass insbesondere die Wagenführerinnen und Chauffeure am Steuer ihres Gefährts im Normalfall hier wenig Probleme haben, weil während des Fahrens ihre volle Aufmerksamkeit dem Verkehr gilt. Zwar ist dieser – mit telefonierend vors Tram stolpernden Fussgängerinnen und rowdyhaft die Regeln missachtenden Velofahrern – zweifellos dichter und unberechenbarer geworden, zumal in den Innenstädten. Aber alle genannten Erscheinungen gehören «zum Verkehr» und sind nicht «artfremd». Ablenkung ist dort auch sozusagen von Amtes wegen unerwünscht und wird möglichst vermieden – auch wenn die Schilder «Bitte während der Fahrt nicht mit dem Wagenführer sprechen» an vielen Orten abmontiert sind. Hier kann man aber mit Fug und Recht die Frage stellen, warum diese (nahezu) vollständige Konzentration auf eine Tätigkeit oder einen Gegenstand anderen Berufsgruppen nicht ebenfalls zugestanden wird, wenigstens phasenweise.

Interessant sind diese drei Branchen auch hinsichtlich ihrer Antworten zum Kernauftrag: Bleibt dafür genügend Zeit, oder verlieren sich die Beschäftigten in Tätigkeiten, die nicht zu

ihrem eigentlichen Dossier gehören? Auch in diesem Punkt ist das weibliche Geschlecht mit deutlicheren Aussagen vertrete als das männliche. Am engsten beieinander liegen die Geschlechter im Sozialbereich.

5. Nach Feierabend

Die Umfrage erlaubt die Aussage, dass die Kolleginnen und Kollegen abends (oder nach Feierabend) ziemlich groggy sind. Der Satz «Nach einem normalen Arbeitstag bin ich meistens so müde, dass ich mich nicht mehr zu Aktivitäten aufraffen kann» findet eine Zustimmungsrate von 66 Prozent. Das heisst: Ein überwiegender Teil jener Menschen, die im Service public in der Schweiz arbeiten, sind abends (oder bei Schichtschluss) zu müde fürs Kino, fürs Konzert oder für Sex. Mehr als Nudeln mit Fertigsauce kochen? Im Sportverein mitmachen? In einem Chor singen? Tanzen gehen? Ein Viertel (24 Prozent) ist dazu normalerweise nicht mehr in der Lage. Das halten wir für einen bestürzenden Befund. Erst recht im Licht der Mutmassung, dass die Erschöpfung in vielen Fällen nicht daher stammt, dass sich die Leute in ihrer eigentlichen Arbeit verausgabt hätten – sondern in sachfremden Zumutungen, in dauernder Störung, in administrativem Overkill. Dabei ist der Unterschied zwischen den Geschlechtern nicht riesig, aber bemerkenswert. Es sind mehr Frauen, die abends total oder etwas erschöpft sind, und es sind mehr Männer, die noch «handlungsfähig» sind. (Natürlich ist nicht auszuschliessen, dass «Aktivität» geschlechtsspezifisch interpretiert wurde: Wenn er Fussballgucken als Aktivität einordnet . . .) Man kann sich darüber wundern oder auch nicht: Wer zuhause minderjährige Kinder zu betreuen hat, ist nicht mehr und nicht weniger kaputt als Menschen ohne solche Aufgaben. Die Erschöpfung kommt aus dem Job, so viel ist klar. Da ist es nicht verwunderlich, dass Frauen, sofern sie die Hauptlast im Carebereich tragen, Pensumsreduktionen anstreben.

6. Das Fazit

Es ist etwas faul im Service public, wenn die berufliche

Belastung Tag für Tag die gesamte Energie frisst, so dass die Beschäftigten Abend für Abend als Couch Potatoe enden. Der Zustand ist besonders darum nicht hinnehmbar, weil die Müdigkeit mutmasslich zu einem grossen Teil aus Nebensächlichem und Zusätzlichem, aus schlechter Arbeitsorganisation und unzureichend getesteten EDV-Programmen herrührt.

Für den VPOD ist klar: Stress ist kein Einzel-, sondern ein Massenphänomen. Es braucht klarere Grenzen, kürzere Arbeitszeiten. Die Planbarkeit muss verbessert werden, die Mitsprache ausgebaut. Die Beschäftigten eignen sich nicht als Versuchskaninchen für unausgegorene Digitalexperimente: Sie brauchen auch im Beruf Zeit fürs Wesentliche.

Umfrage und Text: Georg Christen, Christine Flitner, Tanja Lantz, Christoph Schlatter

---

geschrieben von sekretariat@oeffentlichespersonal.ch | August 18, 2023



Tipps und Tricks für mehr Gesundheit

Omas Hausmittelchen, Trainingsvideos, Ernährungstipps oder ausführliche Infos zu Krankheitsbildern: Stöbern Sie in unserem Online-Magazin, teilen Sie spannende Artikel direkt mit Ihren Mitglieder und erinnern Sie sie an unsere gemeinsame Partnerschaft.

JETZT ENTDECKEN!

Weitere Neuigkeiten von Sanitas:



Silber für Sanitas!
Bei der diesjährigen Umfrage zur Kundenzufriedenheit von Comparis schneidet Sanitas mit der Note 5.0 gut ab und gehört damit zu den besten Krankenversicherungen der Schweiz.
MEHR ERFAHREN!

100 Franken geschenkt Erhalten Sie 100 Franken bei Neuabschluss einer ambulanten oder stationären Zusatzversicherung.*	**Prämien berechnen – so einfach wie noch nie** Kennen Sie schon unseren digitalen Prämienrechner? Einfach Alter und Wohnort eingeben, gewünschtes Produkt auswählen und in wenigen Sekunden eine Offerte erhalten. So bleibt mehr Zeit für Schönes im Leben. ZUM PRÄMIENRECHNER



Neu: Sanitas Tierversicherung
Uns liegt nicht nur die Gesundheit von Menschen am Herzen, sondern auch die der vierbeinigen Familienmitglieder. Mit unserer Tierversicherung sind Hund und Katze rundum geschützt.
MEHR ERFAHREN!



Mythen und Fakten zum Sonnenschutz
Grillen, wandern, baden: Wenn die Sonne lockt, zieht es alle nach draussen. Für die Haut sind UV-Strahlen aber bekanntlich schädlich.
Zehn Mythen und Fakten zur Hautgesundheit.
ARTIKEL LESEN!



Gesundheits-content für Ihre Mitglieder
Der neue Sanitas Health Forecast zeigt, wie versteckte Einflüsse auf unseren Körper wirken – lange bevor wir es merken. Mit folgendem Rabattcode HF2026SA können Ihre Mitglieder den neuen Health Forecast für nur CHF 19.90 statt CHF 24.90 bestellen.
JETZT BESTELLEN!

Arbeitskräftemangel: Was die neue SECO-Studie für den öffentlichen Dienst bedeutet

geschrieben von sekretariat@oeffentlichespersonal.ch | August 18, 2023

Der Arbeitskräftemangel in der Schweiz ist real – aber seine Ursachen sind komplexer, als die öffentliche Debatte oft vermuten lässt. Eine neue Studie im Auftrag des SECO zeigt: Nicht Teilzeitarbeit oder mangelnde Arbeitsbereitschaft sind die Haupttreiber. Entscheidend sind vielmehr die Alterung der Bevölkerung, das starke Beschäftigungswachstum und ein intensiver Wettbewerb um qualifizierte Arbeitskräfte. Für Bund, Kantone und Gemeinden ergeben sich daraus wichtige Fragen zur Personalpolitik.

Wer heute eine Informatikerin, einen Bauingenieur, eine Ärztin oder eine andere gesuchte Fachperson einstellen will, konkurriert längst nicht mehr nur mit vergleichbaren Arbeitgebern. Verwaltungen, öffentliche Betriebe und private Unternehmen werben teilweise um dieselben Arbeitskräfte. Gleichzeitig geht die geburtenstarke Babyboomer-Generation schrittweise in Pension.

Wie angespannt die Lage tatsächlich ist und was dahintersteckt, untersucht die im April 2026 veröffentlichte Studie «Arbeitskräftemangel in der Schweiz: Ursachen und Auswirkungen». Sie wurde von Forschenden der KOF ETH Zürich und der Universität Bern im Auftrag des Staatssekretariats für Wirtschaft SECO erstellt. Grundlage sind eine umfassende Auswertung der nationalen und internationalen Forschung sowie eine repräsentative Befragung von 1’624 Schweizer Unternehmen.

Eine wichtige Einschränkung für Beschäftigte im öffentlichen Dienst: Die Unternehmensbefragung konzentriert sich auf die Privatwirtschaft. Ihre Ergebnisse lassen sich deshalb nicht eins zu eins auf Bund, Kantone und Gemeinden übertragen. Die Analyse des gesamten Schweizer Arbeitsmarktes ist für öffentliche Arbeitgeber dennoch hoch relevant – zumal diese in vielen Berufen mit privaten Unternehmen um dieselben Personen konkurrieren.

Zwei von drei Unternehmen haben Schwierigkeiten

Das Ausmass des Arbeitskräftemangels ist beträchtlich. Zwei Drittel der befragten Unternehmen berichten, dass sie in den vergangenen 24 Monaten Schwierigkeiten hatten, Personal zu rekrutieren oder zu halten. Nach Einschätzung der Firmen ist rund **jede dritte zu besetzende Stelle schwierig zu besetzen**. Bei knapp einem Fünftel der Stellen dauert die Besetzung sogar länger als sechs Monate.

Besonders ausgeprägt sind die Probleme unter anderem im Bau sowie im Gesundheits- und Sozialwesen. Auch technische Fachkräfte und Spezialistinnen und Spezialisten im

Gesundheitsbereich gehören zu den stark gesuchten Berufsgruppen.

Nach der Covid-Pandemie erreichte der Arbeitskräftemangel historische Höchststände. Inzwischen hat sich die Lage wieder etwas entspannt. Von Entwarnung kann aber keine Rede sein. Die Mehrheit der befragten Unternehmen erwartet, dass sich die Schwierigkeiten in den kommenden fünf Jahren erneut verschärfen werden.

Bemerkenswert ist allerdings der internationale Vergleich: Die Schweiz gehört keineswegs zu den europäischen Ländern mit dem grössten Arbeitskräftemangel. Gemessen an den wenigen vergleichbaren Indikatoren befindet sie sich eher im Mittelfeld. Deutschland und verschiedene Benelux-Staaten waren beispielsweise zeitweise deutlich stärker betroffen.

Die Demografie wird zum entscheidenden Faktor
Die Studie identifiziert die Alterung der Bevölkerung als eine der wichtigsten Ursachen, was nicht erstaunt. Die Babyboomer erreichen das Rentenalter, während geburtenschwächere Jahrgänge nachrücken. Damit wächst das Arbeitskräfteangebot langsamer.

Das trifft auch den öffentlichen Dienst. Besonders dort, wo Belegschaften einen hohen Anteil älterer Mitarbeitender aufweisen, werden Pensionierungswellen innerhalb weniger Jahre beträchtliche Wissens- und Personallücken verursachen.

Die Forschenden finden Hinweise darauf, dass dieser Effekt bereits sichtbar ist: In Branchen und Regionen mit einem höheren Anteil von über 60-jährigen Beschäftigten ist die Zahl der offenen Stellen nach der Pandemie stärker gestiegen.

Für Verwaltungen bedeutet das: Personalplanung wird noch stärker zu einer langfristigen Führungsaufgabe. Es genügt nicht, eine Stelle erst dann auszuschreiben, wenn die bisherige Stelleninhaberin oder der Stelleninhaber pensioniert wird. Entscheidend werden auch Wissenstransfer,

Nachfolgeplanung und die Frage, wie erfahrene Mitarbeitende allenfalls über das ordentliche Rentenalter hinaus im Arbeitsprozess gehalten werden können.

Denn gerade bei älteren Personen sieht die Studie noch Potenzial. Die Schweiz verfügt zwar insgesamt über eine sehr hohe Erwerbsbeteiligung. Mit Erreichen des Rentenalters fällt diese jedoch stark ab.

Teilzeitarbeit ist nicht das Hauptproblem
Ein besonders interessanter Befund widerspricht einer verbreiteten Erklärung für den Arbeitskräftemangel: *Die Studie findet kaum Belege dafür, dass die zunehmende Teilzeitarbeit eine wesentliche Ursache des Problems ist.*

Zwar weist die Schweiz einen sehr hohen Anteil an Teilzeitbeschäftigten auf. Betrachtet man aber Haushalte statt einzelne Personen, ergibt sich ein differenzierteres Bild. Wenn beispielsweise Männer ihr Pensum reduzieren, kann dies innerhalb eines Haushalts ermöglichen, dass Frauen ihre Erwerbstätigkeit erhöhen. Hinzu kommt, dass flexible und reduzierte Pensen Personen überhaupt erst den Einstieg oder Verbleib im Arbeitsmarkt ermöglichen können.

Auch die Unternehmensbefragung weist in diese Richtung. Arbeitgeber, die wenig Mühe haben, Personal zu finden und zu halten, nennen flexible Arbeitszeiten und Teilzeitangebote auffallend häufig als Erfolgsfaktoren.

Für öffentliche Arbeitgeber ist das ein wichtiger Hinweis. Die Frage sollte daher weniger lauten: «Wie bringen wir die Menschen dazu, wieder mehr zu arbeiten?» Sondern vielmehr: **Mit welchen Arbeitsmodellen können wir möglichst viele qualifizierte Personen gewinnen und langfristig halten?**

Das kann je nach Aufgabe beispielsweise bedeuten:

– unterschiedliche Beschäftigungsgrade zu ermöglichen,

– Arbeitszeiten flexibler zu gestalten,

– Wiedereinstiege zu erleichtern,

– ältere Mitarbeitende länger einzubinden,

– Karrierewege auch bei Teilzeitpensen zu öffnen.

Natürlich ist nicht jede Tätigkeit gleich flexibel organisierbar. Schalterdienste, Polizei, Pflege, technische Dienste oder andere Funktionen mit zwingender Präsenz stellen andere Anforderungen als Büro- oder Projektarbeit. Die Studie zeigt aber, dass pauschale Erklärungen über eine angeblich zunehmende «Teilzeitmentalität» zu kurz greifen.

Zuwanderung entschärft den Mangel

Eine zweite häufig diskutierte Frage betrifft die Migration. Die Untersuchung kommt zu einem klaren Ergebnis: Die Zuwanderung hat den Arbeitskräftemangel in der Schweiz in erster Linie *gedämpft und nicht verursacht*.

Seit 2010 ist die Zahl der Erwerbstätigen in der Schweiz um rund 19 Prozent gewachsen. Etwa zwei Drittel dieses Zuwachses entfielen auf ausländische Erwerbstätige. Ohne Zuwanderung wäre das Erwerbspersonenpotenzial nach Einschätzung der Forschenden vermutlich bereits zurückgegangen.

Besonders deutlich zeigt sich der Zusammenhang bei Berufen aus dem Gesundheitswesen und der Informations- und Kommunikationstechnologie: Dort treffen ein hoher Arbeitskräftebedarf und eine starke Zuwanderung zusammen.

Allerdings wird die Rekrutierung im Ausland künftig nicht automatisch einfacher. Viele europäische Länder stehen vor ähnlichen demografischen Problemen und suchen dieselben Fachkräfte. Aus einem europäischen Arbeitskräftepool wird zunehmend ein internationaler Wettbewerb um Talente.

Auch öffentliche Arbeitgeber können sich deshalb nicht darauf verlassen, offene Stellen dauerhaft durch Rekrutierung im

Ausland zu besetzen.

Gute Wirtschaft schafft zusätzlichen Personalbedarf
Der Arbeitskräftemangel hat nicht nur mit einem schrumpfenden Angebot zu tun. Auch die Nachfrage ist stark gewachsen.

Die Forschenden sprechen in diesem Zusammenhang vom wirtschaftlichen Erfolg der Schweiz. Über Jahre entstanden überdurchschnittlich viele Arbeitsplätze. Nach der Pandemie beschleunigte sich dieses Stellenwachstum nochmals kräftig. Weil die Nachfrage nach Arbeitskräften schneller stieg als das Angebot, verschärfte sich der Mangel.

Das relativiert auch die häufig gehörte Vorstellung, der Schweiz würden schlicht «die Leute ausgehen». Arbeitskräftemangel kann ebenso entstehen, weil Organisationen und Unternehmen immer mehr Personal benötigen.

Für den Staat ist dieser Punkt besonders relevant. Auch Bund, Kantone und Gemeinden müssen sich fragen, ob jede neue Aufgabe zwingend zusätzliche Stellen benötigt – oder ob Prozesse vereinfacht, Aufgaben priorisiert und digitale Möglichkeiten besser genutzt werden können.

Wer Personal sucht, muss sich bewegen
Ein knapper Arbeitsmarkt verändert die Machtverhältnisse. Beschäftigte können zwischen mehr Stellen auswählen, Arbeitgeber müssen stärker um sie werben.

Gemäss Studie profitieren Arbeitnehmende unter anderem von etwas höheren Löhnen, besseren Arbeitsbedingungen sowie besseren Weiterbildungs- und Stellenwechselmöglichkeiten. Die Lohneffekte bleiben allerdings insgesamt moderat.

Unternehmen reagieren nicht nur mit Geld. Viele flexibilisieren Arbeitsbedingungen, investieren in Weiterbildung, verändern Stellenprofile oder berücksichtigen Personen, die früher möglicherweise weniger Chancen erhalten hätten. Dazu gehören Quereinsteigende, ältere Personen oder

Bewerberinnen und Bewerber mit einem nicht geradlinigen beruflichen Werdegang.

Arbeitskräftemangel kann damit auch eine Chance sein, eingefahrene Rekrutierungsmuster zu überprüfen.

Gerade für den öffentlichen Dienst stellt sich beispielsweise die Frage, ob Stellenprofile teilweise zu eng formuliert sind. Ist für eine Funktion tatsächlich genau der bisher verlangte Abschluss erforderlich? Können Kompetenzen auch nach Stellenantritt aufgebaut werden? Lassen sich Quereinsteigende systematischer qualifizieren? Und könnten interne Mitarbeitende durch Weiterbildung Aufgaben übernehmen, für die bisher extern rekrutiert wurde?

Die Studie zeigt jedenfalls: Weiterbildung wird von vielen Unternehmen bereits als konkrete Antwort auf den Arbeitskräftemangel eingesetzt.

Personalmangel belastet auch die Verbleibenden
Für Beschäftigte hat ein knapper Arbeitsmarkt allerdings nicht nur Vorteile. Bleiben Stellen lange vakant, verteilt sich die Arbeit häufig auf weniger Personen. Die Befragung zeigt eine steigende Arbeitsbelastung der bestehenden Belegschaften, mehr Personalfluktuation und teilweise häufigere Absenzen.

Daraus kann ein problematischer Kreislauf entstehen: Fehlendes Personal erhöht die Belastung, die hohe Belastung erschwert die Bindung bestehender Mitarbeitender – und zusätzliche Abgänge verschärfen den Mangel weiter.

Für Verwaltungen und öffentliche Betriebe ist Personalbindung deshalb mindestens ebenso wichtig wie Rekrutierung. Ein attraktives Stelleninserat allein löst das Problem nicht. Entscheidend ist, was Mitarbeitende nach dem Stellenantritt erleben: Führungsqualität, Entwicklungsmöglichkeiten, Arbeitsorganisation, Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben sowie eine als fair empfundene Entlöhnung und Arbeitsbelastung.

Digitalisierung hilft – aber sie ersetzt Fachwissen nicht einfach

Personalmangel schafft einen starken Anreiz, Prozesse effizienter zu gestalten und Technologien einzusetzen. Die befragten Unternehmen reagieren unter anderem mit Prozessoptimierungen, Digitalisierung und Automatisierung.

Das ist auch für den öffentlichen Dienst eine naheliegende Strategie. Standardisierte administrative Abläufe können automatisiert, digitale Selbstbedienungsangebote ausgebaut oder interne Prozesse vereinfacht werden.

Die Studie warnt allerdings vor einer allzu einfachen Gleichung «weniger Personal = mehr Technologie». Gerade die Einführung neuer Technologien benötigt häufig qualifizierte Fachkräfte. Fehlen diese, kann Arbeitskräftemangel Digitalisierung und Innovation sogar bremsen.

Es geht deshalb nicht primär darum, Menschen durch Technik zu ersetzen. Sinnvoller ist es, knappe Arbeitskraft dort einzusetzen, wo sie tatsächlich benötigt wird – und vermeidbare Routinearbeit zu reduzieren.

Für den Service public steht mehr auf dem Spiel

Besonders kritisch wird Arbeitskräftemangel, wenn er zentrale Dienstleistungen beeinträchtigt. Die Studie verweist auf internationale Forschung zum Gesundheitswesen, wonach gravierender Personalmangel bis hin zu einer Verschlechterung der Versorgung und erhöhten gesellschaftlichen Kosten führen kann.

Für den öffentlichen Sektor erhält die Diskussion damit eine zusätzliche Dimension. Eine private Firma kann bei fehlendem Personal Aufträge ablehnen, ihr Wachstum reduzieren oder sich aus einem Geschäftsfeld zurückziehen. Staatliche Stellen können zentrale Aufgaben dagegen häufig nicht einfach einstellen.

Der Wettbewerb um Arbeitskräfte ist deshalb für Bund, Kantone

und Gemeinden nicht allein ein personalpolitisches Thema. Er betrifft letztlich die Frage, *welche Leistungen Staat und Service public mit den künftig verfügbaren Arbeitskräften zuverlässig erbringen können.*

Die Studie liefert dafür keine Patentrezepte. Sie macht aber deutlich, dass es mehrere Hebel gibt: *vorhandenes Personal besser halten, das Potenzial von Frauen und älteren Erwerbstätigen stärker nutzen, Weiterbildung fördern, offen für Quereinstiege sein, flexible Arbeitsmodelle anbieten und mit Digitalisierung die Produktivität erhöhen* – also alle Vorschläge, die Öffentliches Personal Schweiz bereits seit Jahren vorbringt.

Der Arbeitskräftemangel ist kein vorübergehendes Rekrutierungsproblem. Mit dem demografischen Wandel entwickelt er sich immer stärker zu einer Frage der Organisation. Für öffentliche Arbeitgeber wird deshalb entscheidend sein, nicht nur *woher* die Mitarbeitenden von morgen kommen – sondern *auch, wie die vorhandene Arbeit künftig organisiert werden soll.*

<< ZUR STUDIE >>

Öffentliches Personal Schweiz
Die Geschäftsleitung